

第六章 非營利組織選擇政府互動模式之驗證

本章將以前章所建構的計算及驗證的方式，分析在實際案例當中，系絡的因素是否對於其所選擇的模式產生了預期的影響。第一節將以訪談所得到的資訊來分析本研究中 11 個案的各項特質，包括組織的兩岸關係定位、是否具有商業考量、組織的人力資源、財務資源以及人際網絡等特性以及組織分別在國民黨政府及民進黨政府的執政下所選擇的模式。第二節將分別以兩黨執政為基礎，對非營利組織的系絡因素進行計分及預測，接著根據實際選擇模式來驗證預測是否準確。

第一節 受訪之組織所處系絡及實際選擇的互動模式

一、第 1 案的分析

個案 1 最有趣的特徵便在於該組織的人脈，由於該組織是由國內某一國立知名大學的法政類科研究所的教授所成立，而該研究所在政治界享有盛名，該所教授不論在國民黨或民進黨執政時，均有成員在行政部門或立法部門擔任重要職務（訪談 1-8）。因此，該組織人脈包括國民黨、民進黨雙方陣營，因此，受訪者戲謔地自稱該組織幾乎是「變色龍」，成員包括「兩大陣營，四大黨派都有」（訪談 1-3）。也因為該組織成員的多元性，該組織在兩岸關係的主張上，基本上是比較中立務實的看法，採取「觀望的態度」，主張「目前維持現狀，未來走向獨立或者統一者，大概一半一半」（訪談 1-3）。

該組織的人力資源算是相當豐沛，主要還是因為該組織人力來自於校園，「很多很多學生、研究生的參與，而他們的參與，…使得外部成本真的算是很少很少，…那這些資源，就使得我們單位跟政府互相間產生比較好的關係」（訪談 1-8）。然而，雖然該組織人力充沛，但是由於成員都是學術界的教授或學生（訪談 1-6），財務甚為不足，「如果要求大家都是來繳會費，我想我

們大概就要壽終正寢了，那人也不來了」（訪談 1-6），因此該組織必須採取「以會養會」、「以活動養活動」（訪談 1-6）的方式，將辦理活動的結餘用來維持組織的基本行政開支。

至於該組織是否具有商業色彩？由於該組織是學術性的組織，基本上除了基本的行政費用以外，仍以文教活動為主要宗旨，該會秘書長便表示：「我的原則上，既然是從事文教交流活動，我覺得不應該會有其他的營利行為」（訪談 1-4），「為什麼我們會欣欣向榮，或是跟政府的互動良好，我覺得我們 0 會這個部份，一直到現在都還把持得比較好的，我們並沒有藉一些兩岸的一些管制啦，或者是人員的交流過程當中，然後有大規模營利的行為」（訪談 1-4）。

這種特性的非營利組織，會選擇哪一種模式與政府互動呢？在國民黨及民進黨執政的狀況下，是否選擇的互動模式有產生改變呢？這個問題的答案可由秘書長的談話得到結論。第一個問題，在選擇的模式上，「如果是要以我們會裡頭的發展來看以及人際網絡的話，第一種模式（即合作模式）我會比較偏好」（訪談 1-14）。第二個問題，「在某些情況下，政府也會主動委託我們辦一些活動，從這邊來看的話，我們的互動還算是不錯，哪一個政黨執政，這樣的情況都是差不多的」（訪談 1-9），「我是覺得新舊政府都差不多，我們都有人脈，最好是可以用第一種模式（即合作模式）來互動」（訪談 1-13）。

由上述內容的整理，吾人可發現該組織由於是政治領域的學術性組織，因此財源並不豐沛，然而由於該組織具有政府的人際網絡，並且學校有充足人力可供使用，因此不乏承辦政府委託案的機會，而該組織也充分利用此一優勢，不論在國民黨政府或民進黨政府執政下，均以配合政府執行各項委託案為主要業務。

二、第 2 案的分析

第 2 案的特殊之處也應該由其人脈談起，該組織之理事長為國民黨時代的大老之一，掌有國民黨某青年組織相當龐大的資源。受訪者便表示該組織理事

長「早期他也是國民黨出身的嘛，他的立場跟大陸也比較接近，他在台灣這邊的政商人脈也都很好，大陸也認同他，特別他之前的職務是 000（組織名）的 00（職位名），…他以這樣的立場帶頭來參與兩岸青年交流活動，對大陸來說他會覺得特別難能可貴，我覺得應該是這樣的一個原因，促使大陸的對口單位願意和我們接觸」（訪談 2-4）。因此，即便該組織人力僅有 2 位工作人員（訪談 2-4），但仍可由該組織理事長的人脈關係獲得不錯的行政資源。

至於兩岸關係的定位，正如吾人所預期，該組織傾向於「統一」的主張，受訪秘書表示：「其實基本上我覺得做兩岸交流的單位，他的立場都會比較偏向統一，只是說那個統一的程度，模式並不一樣。我們的立場是保持現狀，但是保留未來統一或者獨立的方向。因為其實要看大陸那邊怎麼樣，但是你不能否認我們認同，不是說中華人民共和國，而是中華民族的文化，這個很難在政治上作切割，如果說往後大陸能夠給台灣更大的自主空間，只要不要用到很敏感的統一的字眼，人民也是會接受啊」（訪談 2-1）。

而根據這樣的定位，該組織的宗旨是「促進兩岸了解，化解歧見，彼此觀摩學習」（訪談 2-1），是單純以青年交流為宗旨的組織，並無其他商業色彩。

也正因為該組織兩岸關係立場與人脈關係傾向國民黨系統，並與大陸保持甚為友好的關係，因此，受訪者表示在國民黨執政時期，「我們接政府的案子幾百萬的案子是司空見慣的」（訪談 2-3），但是在民進黨執政之後，財源有慢慢減少的趨勢（訪談 2-2），但是，該組織在民進黨執政之後已經慢慢透過大陸方面的人際網絡，將組織生存的利基變成辦理接待大陸人士的自費團（訪談 2-2），因此，財源尚稱穩定。民進黨政府的委辦案，變成只是象徵性的意義，因為受政府委託便表示該組織享有聲譽，在辦理其他自費團的時候，便不容易受到其他政府機關的層層審核，「讓我辦事好辦的話，我自費團就會變得輕鬆」（訪談 2-9）。

由上述敘述可知，該組織在國民黨時期與民進黨時期，選擇互動的模式是

有所不同的，在國民黨時期，選擇接受政府委託的方式，是一種較為密切的「合作模式」，但是在民進黨執政之後，該組織事實上與政府的合作關係，只是希望透過政府的委託產生象徵性的意義，以便於該組織能進行更具重要性的大陸人士來台自費團，精神上而言，這是利用政府補助遂行該組織本身目的的「吸納模式」。

三、第 3 案的分析

本組織最重要的特色，在於其會員的商人色彩。該組織的成員多有青商會背景，青商會人員的背景，多為國內中小企業主，人際網絡多為商業人士，與政治無涉，並以該會商業人士的背景而投身公益為榮，「現在譬如 000（人名）也很支持，000（人名）滿有代表性，還有一些像過去，00 企業的資源贊助，當初好像第一筆錢就是它贊助，贊助了五十萬，…還有那個什麼集團，000 集團，000 先生，他也協助了，…當然還有 00 集團等等…，理監事當然就是還有很多，像 00（公司名）那個時候的幹部都幫了很多忙」（訪談 3-7）。

也因為成員多為商人的背景，該組織的財源並不匱乏，舉例而言，欲加入該組織會員，必須負擔一筆不小的會費，「永久會員一個是兩萬五千塊，當初會員一開始是一百多個，一百多個也收了一筆錢，大約兩百萬元」（訪談 3-5）。也因此，該執行長不諱言：「我們不像一般的單位，有這個壓力，就是找錢，所以壓力比較不太一樣」（訪談 3-1）。

經費的充裕，使得該組織得以廣於各校成立學生社團，招募學生幹部，「我們的基金會除了行政人員以外，重要的是我們的學生幹部，現在已經遍及各大專院校了，每次辦活動都由學生自己企劃，自己執行」（訪談 3-8），也因此，該組織的人力資源如同財源一般，不虞匱乏。

至於對於兩岸關係的定位，雖然組織成員多為商人，與政治關係並不密切，但根據執行長發言內容來看，似稍有偏向統一的立場，認為兩岸應多交流，對於民進黨執政當局仍多有微詞，執行長便表示：「未來的話，我覺得我

現在還有一個工作還沒有完成，就是找兩岸四地，找一千個，各五百、五百、五百、五百，弄一條船，找一間船公司，然後呢，從北京、上海、天津、香港、澳門，然後繞回台灣高雄、台中、花蓮，大概半個月或是一個月的時間，一千個青年朋友，在裡頭充分交流，甚至於討論一些議題，未來我們應該怎麼做，這是很想要做的，讓他們確實去互助理解，當然連先生（指連戰）現在去了，去了以後有些鬆動，但是畢竟現在執政黨還是他有他的主張，那應該怎麼解？我們的生活就是弄在是對抗嗎？這個現象，或是能不能不要一刀切做哪些事，我想這是我的一個願望」（訪談 3-2）。

正如一般商業人士對於政府的看法，該組織並不期待與政府採取合作模式的互動關係，執行長說到：「好的政府是管的越少越好，他要從督導角色轉變成輔導角色，這個輔導過程裡面是要達到你的施政目的是什麼？如果像剛剛講的，如果自由民主是你的自信心來源的話，你更應該放下這些管制手段，讓他市場經濟，讓他市場形成」（訪談 3-4）。「NGO 是什麼？是非政府組織嘛！他就自成是一個權力嘛！只是說他這個權力還沒有壯大嘛！而只是說在這個還沒有壯大的時候，政府沒有……沒有企圖去扶持它而已，那這樣站在我們價值是自由跟民主的話，像是美國西方的社會，NGO 是不得拿政府的錢」（訪談 3-18）。相對的，他認為政府應該採取互補模式與之互動，他說道：「這些事情（指交流活動）是要有生命信仰的，我們都很願意做，但如果是要用錢來收買我們，那就不必了」（訪談 3-9），「這四種模式，我認為主要是政府必須考慮到事情的意義本身，目的要我們認同，我們就會去配合。否則都只是在錢的問題打轉，補助的分配又不公平，這些細節都沒有意義。總之就是目的要認同啦」（訪談 3-10）。

由此可知，3 號組織基本上選擇採取互補模式與政府互動，但是，當筆者詢及在民進黨執政之後，該組織的互補模式是否產生改變，該執行長表示：

「政府的改變當然有，因為價值已經錯亂，…，真正的悲哀就是現在，目標不明確，…那我們做事就動則得咎，有這樣的政黨，就會改變我們作那件事情的

動力，因為當你動機被懷疑時我就不作，很簡單就是那個火會滅掉，不是說我有家財萬貫，我就一定會熱心公益，理想，那是對自己的交代，所以說政黨有沒有影響，絕對有」（訪談 3-11），由此可知，在民進黨執政之後，該組織與政府的互動已經由互補模式，改變為疏離模式。

四、第 4 案的分析

嚴格來講，作為一個非營利組織，第 4 案的發展歷程是較為特殊的，觀察該組織各種行政能量的缺乏，似乎不應以「組織」來稱呼，反而比較像是一個結構稍微比較好的「學生社團」。該組織的成立，與大陸九八年六四天安門事件有很密切的關係，彼時各大學學生民運領袖，為逃避中共的拘捕，紛紛逃往國外，而該組織的成立，便是國內各大學的學生領袖，為了與這些民運領袖進行聯繫，進而開始運作的學生組織。

這樣的學生組織，透過什麼網絡取得資源便值得吾人深入探究，該會會長表示：「團體在剛剛成立之初，並沒有很清楚的規劃、發展的方向，所以整體來說有一點走一步算一步的感覺，至於從什麼人際網絡開始的，其實那個時候還是國民黨政府嘛，那實際在做跟操作的一些早期的學長姐，跟當時的國民黨的一些黨員淵源比較深一點，那剛開始成立的時候，像曾經當過立法委員的 000（人名），在台大當老師，那其實是透過他的關係喔，來找到一些社會資源，來成立這個團體，那後來在過程當中，譬如說台大的 000 老師或者是那時候的 000（國民黨官員名）有做一些行政上的協助，…，有幫我們找到一些資源，…主要的一些辦活動的經費，是從政府提供，這邊來的，比例非常的大、非常的大」（訪談 4-4）。

雖然成員具有國民黨的色彩，但畢竟只是學生的組織，資源相當缺乏，首先，在人力資源方面，由於辦理交流活動的學生「他的特色就是集中在法政或與大陸事務學歷的這一群人身上，所以其實他不是一個很常態，是一個以功能導向的團體」（訪談 4-5），因此，該組織的人力資源並不充沛，只是各校法

政科系學生為了辦理活動所臨時組成的一個組織。另外，該組織在財源上的缺乏亦不難想見，這種窘境與法政背景成員的第1號非營利組織有些類似，而該會亦類似第1號非營利組織的運作方式，在資源不足的情況下，必須透過「以會養會」的方式來爭取組織的財源，該會長便表示：「因為00會沒有經費嘛，所以00會的經費怎麼來，說穿了就是辦活動，每年一次的0000的活動，這個活動規模還算不小，…公家單位有些五萬、十萬，多一點的就二十萬、三十萬，每年我們就把這個活動撐起來」（訪談4-5）。

該組織資源如此的匱乏，可以想見必然相當依賴政府的補助。

根據該會長的說明，筆者分析該組織目前跟政府的互動模式基本上採取的是「吸納模式」，為何做這樣的判斷呢？吾人可以由會長的說明窺見端倪，「拿人手短嘛，跟政府單位爭取贊助募款，可能一些政府單位的要求，就要尊重跟配合，那前提還是在維持組織的認定的自主性的範圍，我們在辦理的過程當中，可能到今年15年，所以我們一直很努力的在維持，不會變成一個白手套的角色，…要辦這個活動，或是怎麼樣辦這個活動，其實我們還是願意去堅持相對自主的權力，我們會去堅持包括人、包括了活動的形式」（訪談4-1）。

但是當詢問該組織在政黨輪替前後，是否選擇模式上產生改變，會長回答：「對我來說，我覺得國民黨政府在的時候，大家合作的比較愉快，交流的目標相同，還有官員裡面都是自己人，講起話來也比較容易，後來政黨輪替了，方向慢慢有些不同，也不夠專業，我就會比較偏好用補助的方式，我們來規劃活動，政府看能夠補助多少就補助多少」（訪談4-6）。

由此可見，該組織在民進黨執政之前，與政府採取合作的互動模式，而民進黨執政之後，便慢慢轉變成為吸納模式。

五、第5案的分析

與前面幾個案例不同的，第5個案是辦理出版交流的非營利組織，雖然稱之為非營利組織，但是其工作基本上含有濃厚的商業目標。本案受訪者定義該

組織的任務「基本上是爭取本身成員的認同感，才能夠考慮到如何擴大產業，再來一點，也要爭取在對岸的影響力」（訪談 5-1）。

除了商業的目的外，該組織的另一個特色是其兩岸關係定位偏向統一的立場，受訪者表示兩岸關係應該「介於永遠維持現狀與維持現狀之後統一中間，至於用什麼樣的方式或型式統一，講老實話，我們都不知道，…我是認為應該採取未來一中，但是不是一國兩制，而是一國多制，…，所以未來的形式或者是邦聯，或者是聯邦」（訪談 5-2）。這種立場，較接近統一的國家定位。

至於談到該組織的資源，受訪者表示該組織的各項資源都不充裕。在財源上，「講坦白話，我們的資源極少，最主要的话還是來自於一個會費，另一個是捐款，另外還有一本 000（刊名）」（訪談 5-3）。而「至於人力資源，還算充足，0 會的專職幹部人數有 4 人，已經比起很多其他單位的人力要好，再加上 0 會有 9 個委員會，主委都積極任事，因此人力資源還算充足」（訪談 5-4）。而人際網絡呢，「出版業基本上等於分成主流非主流兩塊，…以主流來講，政治立場跟顏色比較偏綠，就包括 00（廠商名）、包括 00（廠商名）、包括 00（廠商名）的 000（人名），…他們來講的話，規模比較大，出的書種比較多，而且因為它的政治色彩比較偏綠，因此對於政府資源取得的話，也比較容易，這是所謂的主流。另外的所謂的非主流，是被這些主流歸類出來的，…000 會呢，我們維持不藍不綠，但是由於 0 會的上頭是 000 商會，這個商會過去多多少少也還是藍的色彩比較重一點，而且這些都是在國民黨的手上成立起來的，因此在主流的眼中，還是把我們歸做非主流」（訪談 5-4），也因此，在民進黨執政的時期，該組織資源取得更加地不容易。

在這種情況下，該組織卻不因為政黨輪替的不同，而對政府有不同的態度，「實際上我們目前來講，能夠主動就盡量主動，倒不是因為認同政府目標，只是單純的一點，讓真實的資訊讓政府知道，還有一點，讓台灣人不要在大陸被騙，反而是這一點會比較扎實，你政府不管如何總是會改朝換代，但是企業的發展還是要永續經營，因此和政府的關係不見得影響這麼大」（訪談 5-

7)，而這種不因政黨而改變的政府互動模式，受訪者既已表示並非「互補模式」，那是什麼模式呢？

筆者列出四種模式給受訪者選擇，結果發現受訪者「比較傾向於由政府訂一些目標，然後不同的組織可以選擇他們的專長領域去做（吸納模式），政府這一塊要更主動，畢竟民間有很多賺錢的事情要做。第一種（合作模式）我想我們還要努力，畢竟架構什麼的工程浩大。第二種（互補模式）應該是例行性的詢問，第四種（疏離模式），以我的態度，是絕對不會去碰的」（訪談 5-6）。

六、第 6 案的分析

第 6 案是不具商業考量的非營利組織，主要的任務還是教育交流（訪談 6-2），其特殊之處在於該組織是本研究 11 個受訪者當中兩岸關係定位唯一偏向獨立的，這個立場可以由受訪者的訪談內容看出。首先，渠認為之所以需要辦理兩岸青年交流的原因是「讓他們來看看台灣的民主化、自由化，尊重人權，帶回大陸，讓這些價值生根萌芽，讓大陸有朝一日也能夠成為民主化的國家，這是最主要的目的，…藉教育的交流，影響大陸民主自由尊重人權」（訪談 6-2），「文教方面我覺得第一個重要的就是學生的營隊，讓這些年輕的一代不要再存在大陸年老那一代的意識形態，他們老一輩的意識形態就是一直認為，台灣是中國的一部分，台灣就是要跟他們對立。我們希望讓年輕人來看台灣，知道台灣是非常民主，非常自由、非常尊重人權，讓年輕人不要再存在過去那種意識形態」（訪談 6-2）。其次，渠對於兩岸關係的發展也有不同於統一的想法，他希望「現階段能夠維持現狀，兩方面多交流、多溝通、多了解，利用時間的薰陶、考驗、培養，到有朝一日讓台灣自己能夠一切自主，但是這個不急，用時間很自然的水到渠成的這種方式，…現在統一獨立都不要談，兩岸多溝通、多交流、多了解，然後讓時間來形成你將來可以自我成長茁壯起來，有那麼一天到的時候，還是尊重我們兩千三百萬老百姓的自由意志，也勉強不

得。我們的命運當然由我們自己來決定」（訪談 6-3）。

至於經費部分，受訪者誠實地表達經費拮据的情況，「老實講，00000 會是最窮的一個單位，為什麼最窮？我們現在又不收會費，還好我們有一棟房子，每個月有三萬元的收入，然後有時候政府委託辦一些活動，例如經常有接農委會的案子，推廣飲食，由 00 會來接辦，不夠的話，理事長要拿出來補貼。00 會的經費非常拮据」（訪談 6-4）。

人際網絡基本上都是教育界人士，並沒有政治上的色彩。這些人「像是高雄的 0 先生，台中的 0 先生，他們是非常積極且熱心的投入，這也是兩岸交流的支柱，他們都會安排校長來跟大陸他們座談。0 先生在大陸有成立一個 00 學院，0 先生則作青少年的關懷活動，他們是 000 會裡頭的人。都是跟 0 理事長在教育改革的理念一致，在 00 論壇裡頭認識的」（訪談 6-4）。至於人力資源，「會裡頭就我一個專職的人員，人力算很不足，還好我們的活動都是一些教學性的比較多，氣功教學啦、唐詩教學啦，帶團也都是教育學術團，校長老師水準比較高，不用需要很多人力」（訪談 6-4）。

由於該組織認同民進黨政府的兩岸關係定位，也沒有其他的商業考量，因此當筆者詢問與政府採取何種模式互動時，渠表示願意充分配合政府的各種措施，認為「前面四種，因為各種都有其實施的對象跟時機，所以很難排出優先順序。政府能夠策略性使用上面的模式，民間團體都會願意配合，讓效果達到最好」（訪談 6-7）。從這個角度來看，雖然該組織並未對四種互動模式進行選擇，但是就精神上而言，該組織願意配合政府所有的政策措施，其實就是「合作模式」的體現。

至於回溯到國民黨執政時期，渠卻表現出另外一種不一樣的互動態度，「基本上我是覺得，整個世界的大局勢都是民主化，像是蘇聯的解體，…，所以我是覺得共產國家我認為有朝一日會瓦解，所以對於國民黨過去傾向統一我是很不認同，因為這樣等於是走回頭路了，所以我認為現在的政府慢慢開放，有朝一日把台灣民主、自由、尊重帶到大陸去，讓大陸共產主義解體，慢

慢開放、民主化。所以我對國民黨最近跑去大陸，說不好聽就是「朝貢」，我很不以為然。國民黨執政的時候，辦活動我都還是堅持要向大陸人士介紹台灣的情況，讓他們看看台灣的多元民主聲音，不是大家都想要統一的」（訪談 6-3），從這個角度來看，在國民黨執政時期，渠所選擇的互動方式，較接近「吸納模式」，而與民進黨執政時的「合作」模式大異其趣。

七、第 7 案的分析

第 7 案可說是立場最為中立的非營利組織，一方面，該組織對兩岸關係定位並沒有任何特定的立場，其次，該組織的交流重點專注於文教交流，並沒有任何商業色彩，這樣的中立態度，可以由下面三段的談話看出來：

「我覺得是希望兩岸朝和平的方向進展，未來是什麼樣的形式我們不知道，但是希望大家經由溝通可以慢慢的形成一種共識，知道到底什麼對台灣才是最好的，並不急」（訪談 7-1）。

「感覺上，我們的董事認為這些是上一代的事情，我們應該讓我們的下一代有更好的發展，他們是用愛來推動這樣的活動，至於未來是怎麼樣的情況，並沒有感覺到他們想要怎麼樣，只要能夠和平，不一定要統一或不統一的」（訪談 7-2）。

「我們在辦這個活動的時候，00（人名）完全就不會把意識形態放進來，他也都跟學生講說：好好去玩、好好去享受、好好去結交一段友誼，用你的眼睛去看。這樣聽起來就會覺得他的心很開放，沒有任何政治色彩，他把每個孩子都當作獨立的生命來看待」（訪談 7-2）。

至於該組織的人際網絡，也沒有政治人物的色彩，「大概就是一些傳播界的人士跟學術界的人士，包括 00（人名）、000 老師，000 院長。000 老師，像去到湖南大學的時候，就變成他的榮譽教授還是客座教授的，…像 0 老師在那邊，好像很受他們的敬重」（訪談 7-4）。

此外，該組織的財源並不豐富，高度依賴政府的補助，「政府的補助有到

一半」(訪談 7-3)，也因此「牽制，多少會有，譬如說：我們 00 會有自己想要規劃活動，可是因為我們有一半以上是依賴政府補助，所以變成我們要配合政府的政策方向。例如：社會局他們每年公告的政策方向不一樣，那我們就要去配合他們的方向，來擬定我們要推動的部分案子」(訪談 7-3)。而該組織人力資源也不充裕，只有兩個固定的行政人員，因此辦活動時，還需要請組織外的人員來協助(訪談 7-4)。

正如吾人所預期的，中立的組織立場加上不充裕的組織資源，該組織應當選則採取「合作」的模式與政府互動，而事實也證明了吾人的預期，受訪者直率地表示：「我會覺得我比較喜歡類似複委託這種方式(即合作模式)，畢竟我們覺得我們活動辦的品質還不錯」(訪談 7-5)，即便民進黨執政後採取公開招標，該組織還是期待政府能夠採取直接由政府分配資源的模式，「去年辦理招標，...000(機關名)的同仁也沒有通知，我就會覺得說我們都合作這麼久了，他們應該可以知會我們一下，...，可是他們連絡都沒有聯絡」(訪談 7-5)，從這個角度來看，該組織並沒有因為政黨的輪替，而對政府可能的行為改變產生先入為主的預期，其所選擇的互動模式也沒有任何的改變。

八、第 8 案的分析

對於民進黨政府而言，由於立場的不同，類似第 8 案的非營利組織很容易合作上的衝突，首先，該秘書長不隱瞞地承認組織的人際網絡偏向國民黨(訪談 8-6)，而兩岸關係的立場上亦偏向「統一」的定位，渠表示：「我是希望，如果真的兩岸領導人想要為華人的福祉著想，就是一個中華民國，一個中華人民共和國，然後該擁有席位的去擁有席位，兩岸成為兄弟之邦是最好」，但「你也不必這樣就講兩國，互相口水戰」(訪談 8-2)，「我覺得兩岸交流，國民黨執政的時候比執政黨，做法上更為主動也比較關心，也比較有想要透過交流解決問題，民進黨政府也不是說不想要透過交流解決問題，只是他們被本土的意識形態而翻不了身」(訪談 8-6)。另外，儘管秘書長表示，該組

織的目的只是單純的圖書交流（訪談 8-1），但實際上由於該組織是出版業的同業組織，除了辦理各式書展以外，也包括討論兩岸出版業的版權問題，兩岸印刷業務的交流，種種活動均可見該組織的商業色彩。因此，在組織具有商業立場以及兩岸關係立場偏向統一的情況下，在目標上與民進黨政府有很大的差異。

至於該組織的財源尚可，不算充沛，但亦不如其他組織拮据。秘書長表示「座談會、研討會、書展、參觀等，…，0 會有固定在辦交流，我們編有預算，政府有補助，因此我們基本的原則是，辦活動時你們要負擔自己的交通住宿費用，我們自己也一樣」（訪談 8-2），「談到人力，我們的人力不多，每次碰到辦理活動的時候就常常要加班。現在景氣不好，出版業者忙自己的生意，幫忙也有限」（訪談 8-5）。

這樣的組織，選擇哪種互動模式與政府互動呢？

該組織選擇採取「吸納模式」與政府互動，期望由政府提供資源給予組織，組織在法規內自行運用，渠認為：「各個社團自己要有好的企劃案，而且你要求這麼多你要讓政府看的出來，不是嘴巴叫一叫，我覺得政府可以把他（指非營利組織）分成幾塊，…，讓他們平衡去發展，然後去看那些比較能夠達成你的目的，然後再用委託的方法去做。這樣子政府能夠達成自己的目標，各個社團也可以根據自己想要發展的目標來選擇去爭取政府的經費委託」（訪談 8-10）。

由於該組織的人脈以及立場接近於國民黨，一般會認為該組織與兩黨互動時必然會選擇不同的互動模式，但是實際上不然，秘書長便表示：雖然「從前的國民黨辦活動他會關心，現在是都不關心，你辦了活動他會給你鼓掌，現在就是你自己的事」（訪談 8-6），但是「我們 0 會活動不會因為政黨而有影響」（訪談 8-6），「事實上，我們民間團體要生存下去，政府會輪替的，我們不管藍不管綠，我們一定要維持關係的，我們是國民入，難道只吃他們的飯，不吃你們的飯」（訪談 8-7）。因此，在該組織的立場下，不論執政的政

黨為何，該組織均願意與政府保持類似吸納模式的互動關係。

九、第 9 案的分析

儘管負有交流的任務，但第 9 案幾乎可算是不折不扣的商業組織，當筆者詢問到該組織對兩岸關係的定位以及該組織的人際網絡時，秘書長便很謹慎地表示：「我們沒有立場，我們基本上不在公開地方討論這個，…因為我們是 0000 會，所以大家討論這件事情的時候，都是思考怎麼樣去溝通、怎麼樣去突破，所以立場上倒是沒有造成什麼樣的行事風格」（訪談 9-2），之所以要保持中立的態度，導因於「出版業除了有文化業特性之外，他也有商業特性，這是一個。第二個，0 會其實是一個利益團體，為了大家的利益去爭取一些事情，所以我們跟政府或者各黨派保持一定的關係，但是都不深入，包含從理事長以下，我們都會儘量使得自己的自主性高一點」（訪談 9-2）。

由此可見，該組織刻意在立場上保持中立，在人際網絡上則是與兩黨均保持良好的關係，充分表現出該組織商業利益的考量。

相較於一般非營利組織正職人員單薄的狀態，該產業由於蓬勃的發展，因此組織「現職行政人員有十幾位，…各 00 社的老闆對有興趣的議題都會鼎力相助」（訪談 9-4）。另外，「因為我們的 0 會組成是以市面上有流通的這些 00 為主，那基本上這些 00 的老闆，從老闆以下，只要對市場開拓的，他們都很積極，都自己去接觸」（訪談 9-4），因此該組織亦因為組成多為該行業的大老闆，而使得組織的財源不虞匱乏。

至於互動模式，該組織強烈地透露出厭惡與政府保持合作模式，而選擇與政府採取疏離模式的立場。秘書長表示：「有一句話是這麼說，這個產業離政府越遠越好，…，我想上下的這種關係（合作模式），可能是不太可能接受，我覺得很多企業單位，之所以被聘為國策顧問，那是因為他們相對的也得到政府蠻大的尊重，所以他覺得他可以來幫忙做一些使者的工作，可是如果你今天是拿政府的姿態來對他的話，他才不理你呢。那我發現在很多溝通的情況下，

一但進入到行政程序，有時候上下關係就會跑出來，這是業者不太能夠接受的」（訪談 9-5），「參與是自發性的，我們規劃的議題，或者是我們想要做任何的事情，必須要觸碰到業者的心理面，這是它需要的。這個領域當中時間和金錢都是很難得的事情，政府希望用控制的方式，業者可能沒辦法就這樣接受」（訪談 9-3）。

這種選擇疏離模式的態度，在新舊政府輪替之際，並沒有任何的改變，因為非營利組織「跟政府的關係不密切的原因是，他不希望被政府管制嘛，他覺得只要是跟政府溝通，就是很可怕的事情，因為以前出版法之前管制言論的陰影太嚴重了，所以目前來講，很少很少有出版社跟政府，為了拿案子保持很好關係的」（訪談 9-7）。由此可知，即便該組織與國民黨及民進黨都保持某種程度的良好關係，但是不論是哪個政黨執政，該組織均會選擇以疏離的方式與政府互動。

十、第 10 案的分析

第 10 案也是一個與某大學有強烈連結的非營利組織，組織的成員是國內某些大學科技領域科系的教授，因此，就組織的財力而言，稍嫌不足。理事長便以活動沒有人願意辦來說明經費不足的窘境：「雖然越來越困難，經費越來越難拿，我還是堅持再辦，今年輪到我們辦，你看多可憐啊，我們原來的希望是 0 個有 00 科系的學校輪流辦，到今年就輪不出去，只好回來我自己辦」（訪談 10-1）。因此，「政府的補助在辦理兩岸交流來講是非常重要的，如果沒有政府的經費，那大概就剩下老師才可以動，因為老師手上有些研究在做」（訪談 10-3）。但是儘管財源不足，人力卻與其他類似的組織相同，由於身處學校，而可利用學校的師生補充人力的不足，「因為我們跟學校是一體的，有很多老師跟學生都可以來做義工，所以人手還算可以」（訪談 10-4）。

也因為本組織的科技學術背景，使得該組織完全不具有商業的考量。就理事長的認知來說，該組織的使命有兩方面，一方面是辦理兩岸學生交流活動，

二方面則是辦理兩岸科技交流活動（訪談 10-1）。

由於該組織的專業性在國民黨政府時期受到政府高度的重視，理事長表示專業性加上兩岸關係立場與國民黨相近，因此受到國民黨政府的重視，建立起補助經費的網絡。

在兩岸關係定位部分，理事長表示：「我比較贊成維持現狀，維持現狀連中共都承認了嘛，這次的反分裂法我們所體會到的，就是他承認兩岸分治嘛，江副主席去的時候，他都讓他念中華民國多少年嘛，不管是不是在中山陵，他總是公開念，公開念的意思就是過去共產黨承認到民國 38 年，現在他等於承認到民國 94 年，那就是承認這個現實，我為什麼這樣子想法呢？倒不是台灣叫中華民國好還是較台灣好，而是說你現在去爭這個名字，只有傷害，沒有好處。不光是對我們自己內部有傷害，對世界也是個傷害，你哪天真的惹出毛病出來怎麼辦，沒有辦法解決，…你既然中華民國可以默認，那中華民國就中華民國嘛，有什麼不可以啊，好得很啊」（訪談 10-2）。

在專業性部分，「歷任的理事長對這件事情都非常的重視，這也跟當年我們的政府的政策是一貫的，0 會你們盡量多交流，那時候我們由 000（政府機關）拿到的補助也比較多，站在一個鼓勵的立場」。

因此，當詢問到該組織選擇的互動模式時，理事長毫不猶豫地表示合作模式有他的優點，就是目標導向，因此他四個模式的首選，就是合作模式（訪談 10-6）。但是當詢問到民進黨執政之後，選擇的互動模式是否產生改變時，理事長的態度卻有了很大的改變。

「意興闌珊的這種狀況，對我來講很強，有兩個理由。第一個理由，很多人說國民黨執政的時候也有什麼也有什麼，但是他給人的印象是，他總還顧到一個外表的樣子，不管是真的假的，也就是說他該給予尊重的人，只要你的身價真夠，他是尊重的。相對的來講呢，現在就越演變越演變，沒有了，第二個就是，過去那種比較權力集中的時候，我們的社會比較多元，不管你站在那個角度，你喊可以喊可以，現在是比較民主了，結果我們的社會變成是二分，二

分的結果變成沒有辦法表達意見，你只要不站在那塊裡頭，你就沒有辦法表達意見。…有時候我還可以跟大陸方面抬抬槓，講一講。反而有時候我們反而不好講，00 領域雖然沒有政治或社會型態上這麼明顯，但是還是一群一群的，…但是現在反而變成，反正我曉得你的立場是反對的，他也曉得我是贊成的，那我們兩個就不碰這一塊」（訪談 10-6）。

「另外，新政府執政，現在最大的特徵就是補助少了嘛，…我們也是矛盾，一方面希望政府可以給一些補助、委託的，讓我們可以辦一些活動，但是我們又覺得政府的立場不認同，怕合作了之後會產生一些衝突」（訪談 10-7）。由此可見，在民進黨執政之後，該組織選擇的模式看似有由合作模式轉向維持自己組織交流目標的吸納模式的趨勢。

十一、第 11 案的分析

第 11 案也是一個以促進出版業者商機的組織，秘書長毫不諱言地表示組織的動機「其實很簡單嘛，就是到大陸去尋求商機嘛，這是最大的動機，因為出版業目前台灣已經飽和了，大陸畢竟市場很大，所以藉著兩岸交流，第一個雙方認識嘛，認識之後就可以了解我是不是有商機可以做，甚至於我可不可以去那裡開創我的第二春嘛，這是最大動機，很單純的啦」（訪談 11-1）。「單就出版行業來講，要一個單純的文教交流不可能。比如說像展銷算不算文教交流？它算！但是其實展銷一定會牽涉到利益，中共為什麼要文教交流？當然就是尋找商機嘛！你不可能把這排除掉嘛！所以政府在某些方面希望能排除掉這些商業行為，我覺得沒有意義，因為這是必然的，交流就是要互相尋找商機」（訪談 11-2）。

這種商人中立務實的個性，也表現在該組織的兩岸關係定位上。「其實 00 會倒是沒有去牽涉到這個（即兩岸定位）問題，一般我也不會去過問這些事情，這些事其實也沒辦法過問，我們只是就我們的專業領域，怎麼樣能夠使大家有生意的往來，是這樣子去考量，並沒有考量到這些問題，我覺得民間團體

事實上也不需要去考量到這些問題，因為你也處理不了，沒有意義」（訪談 11-2）。

然而，可能是由於該組織是出版業的通路產業，技術密度較低，近年來成員們經營狀況並不佳，「我們主要的理監事都是這些老闆，都是 0000 業的人所組成，大概四月份就要改選了。其實這些年台灣整個出版產業景氣不是很好，所以經常會發生一些書店倒閉之類的問題，大家常常要顧及自己出版社的經營，辦活動都是熱心的業者臨時組成的，像上次我們承辦的研討會就是這樣」（訪談 11-3）。因此該組織財源及人力資源並不充足，財源「主要是會員的會費，另外可能有一些辦活動政府的補助收入吧！就這樣而已」（訪談 11-2），而「人力真的很不足，人力就是每年當選的幹部，用自己辦公室當作 00 會的辦公室，用自己公司的小姐額外做一些行政工作，都是兼著做的啦」（訪談 11-3）。

最後談到政黨輪替是否改變了選擇的模式時，秘書長首先就選擇模式表示了意見，認為政府如果想要採取合作的模式來管理業者，甚為困難，因此最好的方式就是在某些情況下提供補助，至少可以達到某種政策引導的效果。他說：「由於民間團體的經費都不夠充足，所以委辦對於民間團體在活動辦起來也比較好辦，至於由政府召集這些業者，協調一下（互補模式），我想這很困難，因為各自有各自的想法，我為什麼要理你呢？如果你政府什麼都不補助，我想民間團體也不會理你，我處理我自己的嘛，除非今天是共產國家，就用命令式的（合作模式），如果你今天不這樣做，你回來就知道。我想我們不可能這樣子。那與其讓民間團體自生自滅，還不如說，適度的補助，適度的補助還可以請他們配合政府的政策（吸納模式），…所以我覺得還是要透過活動的規模以及經費大小來做補助的參考衡量，這樣會比較好」，很明顯的，這種模式就是本研究所謂的「吸納模式」，最後談到政黨輪替的問題時，該秘書長強調：「至於你說新舊政府對我們有什麼影響，其實 00 會是不會涉及這些問題的」（訪談 11-4），這種不因政黨輪替而改變選擇的互動模式的態度，在本研究當

中具有商業目標的非營利組織口中，都表達出相同的立場。



第二節 預測受訪組織所選擇之互動模式的準確度

一、各非營利組織選擇互動模式的預測

根據前節分析得到的組織特性以及渠所處的環境，本研究將訪談對象所處的系絡特性予以列表（如表 6-1）。而根據本研究模型的推論，組織的兩岸關係定位以及商業考量會影響到非營利組織遵守（或不遵守）法令規範的效用，而兩岸政府無法溝通、文教交流的勞務性質、政府的管理能力則會影響到組織遵守（或不遵守）法令規範的機率。

另外，非營利組織的財源以及爭取經費挹注的行政成本，會影響到渠等爭取（或不爭取）政府經費挹注的效用，而政府的財政狀況、非營利組織的人力、人際網絡等因素，則會影響到非營利組織選擇爭取政府經費挹注之機率。

雖本研究有 11 個案例，惟 2000 年政黨輪替後，民進黨的執政使得互動的系絡因素產生了不同的變化，因此 11 個案例可以演變為 22 種互動的形式，前 11 種形式為國民黨執政時期，後 11 種模式為民進黨執政時期，編號 1 的非營利組織在表格中展現的分別是序號 1 情況（國民黨時期）及序號 1-2 的情況（民進黨時期），其餘類推。

表 6-1：非營利組織所處系絡因素列表

序號	遵 守 法 令 規 範 面 向					爭 取 政 府 經 費 挹 注 面 向				
	兩岸關係定位不同	具有商業考量	政府無法溝通	具有勞務性質	政府管理能力不足	組織財源是否充足	爭取政府挹注經費行政成本	政府財政狀況不佳	組織人力資源不足	組織人際網絡不佳
1			V	V		不足	中等			
2			V	V		中等	中等		V	
3			V	V		充足	中等			V
4			V	V		不足	中等		V	
5		V	V	V		不足	中等			
6	V		V	V		不足	中等		V	V
7			V	V		不足	中等		V	V

8		V	V	V		中等	中等		V	
9		V	V	V		充足	中等			
10			V	V		不足	中等			
11		V	V	V		不足	中等		V	V
1-2			V	V	V	不足	高	V		
2-2	V		V	V	V	中等	高	V	V	V
3-2	V		V	V	V	充足	高	V		V
4-2	V		V	V	V	不足	高	V	V	V
5-2	V	V	V	V	V	不足	高	V		V
6-2			V	V	V	不足	高	V	V	V
7-2			V	V	V	不足	高	V	V	V
8-2	V	V	V	V	V	中等	高	V	V	V
9-2		V	V	V	V	充足	高	V		
10-2	V		V	V	V	不足	高	V		V
11-2		V	V	V	V	不足	高	V	V	V

資料來源：作者自行繪製

為了驗證本研究互動模型的預測能力，吾人將先根據表 6-1 當中所列出 11 個非營利組織的不同特質，預測在國、民兩黨執政下的 22 種情況下，組織所選擇的模式，之後再由訪談的內容當中，了解該非營利組織是否符合預測的模式。

首先進行是否遵守法令規範面向上的計分。

在不遵守法令規範的效用方面，兩岸關係定位上，若非營利組織與政府不同，則以 1 分計算。在商業目標上，組織具有商業考量者，亦以 1 分計算。若兩個特質均有，則以 2 分計，只具其中特質之一者，以 1 分計，若兩個特質均無，則以 0 分計，據此加總出不遵守法令規範的效用。

在不遵守法規的機率方面，若兩岸政府維持隔離狀態、文教交流具有勞務性質、政府的管理能力不足，則非營利組織不遵守法令規範的機率為 1，若上述因素有其中之一不具備，則不遵守法令規範的機率為 2/3，其餘類推。

將不遵守法令的期望值（效用及機率相乘）計算出來之後之後，減掉遵守法令的期望值，若為正值表示該組織將選擇不遵守法令規範。

再來進行是否爭取政府經費挹注上的計分。

在不爭取政府經費挹注的效用上，若非營利組織財源充足，則不爭取政府經費挹注的效用為 2，若非營利組織財源中等，則不爭取政府經費挹注的效用為 1，若非營利組織財源不足，則不爭取政府經費挹注的效用為 0。另外若爭取經費的行政成本高，則不爭取政府經費挹注的效用為 2，若成本中等，則不爭取政府經費挹注的效用為 1，若成本低，則不爭取政府經費挹注的效用為 0。

在爭取政府經費挹注的失敗機率上，若政府的財源不足、組織的人力資源不足、組織的人際網絡不佳，則爭取政府經費挹注的失敗機率為 1，若上述因素有其中之一不具備，則爭取政府經費挹注的失敗機率為 2/3，其餘類推。

將不爭取政府經費挹注的期望值（效用及機率相乘）計算出來之後，減掉爭取政府經費挹注的期望值，若為正值表示該組織將選擇不爭取政府經費挹注。

在上述兩個面向的交集之下，吾人便可預測出該非營利組織所選擇的互動模式。例如：該非營利組織同時選擇不遵守法令規範以及不爭取政府經費挹注，則吾人預測其將選擇疏離模式。表 6-2 便說明本研究 11 組個案（22 種系絡關係）的預測情形。

表 6-2：根據本研究中非營利組織所處系絡特質所進行之選擇模式預測列表

序號	遵守法令規範 面	爭取政府經費 挹注	方案期望效用	預測 選擇
	向	面	向	

	兩岸 關係 定位 不同	具有 商業 考量	政府 無法 溝通	具有 政府 勞務 管理 性質 能力 不足	組織 財源 充足	爭取 政府 挹注 經費 行政 成本 不佳	政府 財政 狀況 不佳	組織 人力 資源 不足	組織 人際 網絡 不佳	不遵守 法令 規範 期望 值	遵守 法令 規範 期望 值	不爭取 政府 經費 挹注 期望 值	模 式	
1			V	V	不足	中等				$0*2/3-2*1/3=-2/3$	$1*0-3*3/3=-9/3$		合作 模式	
2			V	V	中等	中等		V		$0*2/3-2*1/3=-2/3$	$2*1/3-2*2/3=-2/3$		合作 模式	
3			V	V	充足	中等		V		$0*2/3-2*1/3=-2/3$	$3*1/3-1*2/3=1/3$		互補 模式	
4			V	V	不足	中等		V		$0*2/3-2*1/3=-2/3$	$1*1/3-3*2/3=-5/3$		合作 模式	
5		V	V	V	不足	中等				$1*2/3-1*1/3=1/3$	$1*0/3-3*3/3=-9/3$		吸納 模式	
6	V		V	V	不足	中等		V	V	$1*2/3-1*1/3=1/3$	$1*2/3-3*1/3=-1/3$		吸納 模式	
7			V	V	不足	中等		V	V	$0*2/3-2*1/3=-2/3$	$1*2/3-3*1/3=-1/3$		合作 模式	
8		V	V	V	中等	中等		V		$1*2/3-1*1/3=1/3$	$2*1/3-2*2/3=-2/3$		吸納 模式	
9		V	V	V	充足	中等				$1*2/3-1*1/3=1/3$	$3*0/3-1*3/3=-3/3$		吸納 模式	
10			V	V	不足	中等				$0*2/3-2*1/3=-2/3$	$1*0/3-3*3/3=-9/3$		合作 模式	
11		V	V	V	不足	中等		V	V	$1*2/3-1*1/3=1/3$	$1*2/3-3*1/3=-1/3$		吸納 模式	
1-2			V	V	V	不足	高	V		$0*3/3-2*0/3=0$	$2*1/3-2*2/3=-2/3$		合作或吸 納模式	
2-2	V		V	V	V	中等	高	V	V	V	$1*3/3-1*0/3=3/3$	$3*3/3-1*0/3=9/3$		疏離 模式

3-2	V		V	V	V	充足	高	V		V	$1*3/3-1*0/3=3/3$	$4*2/3-0*1/3=8/3$	疏離 模式
4-2	V		V	V	V	不足	高	V	V	V	$1*3/3-1*0/3=3/3$	$2*3/3-2*0/3=6/3$	疏離 模式
5-2	V	V	V	V	V	不足	高	V		V	$2*3/3-0*0/3=6/3$	$2*2/3-2*1/3=2/3$	疏離 模式
6-2			V	V	V	不足	高	V	V	V	$0*3/3-2*0/3=0$	$2*3/3-2*0/3=6/3$	互補或 疏離模式
7-2			V	V	V	不足	高	V	V	V	$0*3/3-2*0/3=0$	$2*3/3-2*0/3=6/3$	互補或 疏離模式
8-2	V	V	V	V	V	中等	高	V	V	V	$2*3/3-0*0/3=6/3$	$3*3/3-1*0/3=9/3$	疏離 模式
9-2		V	V	V	V	充足	高	V			$1*3/3-1*0/3=3/3$	$4*1/3-0*2/3=4/3$	疏離 模式
10-2	V		V	V	V	不足	高	V		V	$1*3/3-1*0/3=3/3$	$2*2/3-2*1/3=2/3$	疏離 模式
11-2		V	V	V	V	不足	高	V	V	V	$1*3/3-1*0/3=3/3$	$2*3/3-2*0/3=6/3$	疏離 模式

資料來源：作者自行繪製

1. 非營利組織所選擇的互動模式之驗證

筆者根據第一節訪談的整理，將各非營利組織的實際選擇互動模式，以表 6-3 列出，並與前段預測模式進行對照，預測結果得到證實者以打 0 表示，預測結果得到反證者以 X 表示，相關結果請見下表。

表 6-3：預測將選擇之互動模式與實際選擇互動模式對照表

	遵守法令規範面向	爭取政府經費挹注面向	預測	實際	對照
--	----------	------------	----	----	----

序號	兩岸 關係 定位 不同	具有 商業 考量	政府 無法 溝通	具有 勞務 性質 不足	政府 管理 能力 不足	組 織 財 源 充足	爭 取 府 挹 注 經 費 政 成 本	政 府 財 政 狀 況 不 佳	組 織 人 力 資 源 不 足	組 織 人 際 網 絡 不 佳	選 擇 模 式	選 擇 模 式	
1			V	V		不足	中等				合作 模式	合作 模式	0
2			V	V		中等	中等		V		合作 模式	合作 模式	0
3			V	V		充足	中等			V	互補 模式	互補 模式	0
4			V	V		不足	中等		V		合作 模式	合作 模式	0
5		V	V	V		不足	中等				吸納 模式	吸納 模式	0
6	V		V	V		不足	中等		V	V	吸納 模式	吸納 模式	0
7			V	V		不足	中等		V	V	合作 模式	合作 模式	0
8		V	V	V		中等	中等		V		吸納 模式	吸納 模式	0
9		V	V	V		充足	中等				吸納 模式	疏離 模式	X
10			V	V		不足	中等				合作 模式	合作 模式	0
11		V	V	V		不足	中等		V	V	吸納 模式	吸納 模式	0
1-2			V	V	V	不足	高	V			合作 模式 吸納 模式	合作 模式	0

2-2	V		V	V	V	中等	高	V	V	V	疏離 模式	吸納 模式	X
3-2	V		V	V	V	充足	高	V		V	疏離 模式	疏離 模式	0
4-2	V		V	V	V	不足	高	V	V	V	疏離 模式	吸納 模式	X
5-2	V	V	V	V	V	不足	高	V		V	疏離 模式	吸納 模式	X
6-2			V	V	V	不足	高	V	V	V	互補 模式 疏離 模式	合作 模式	X
7-2			V	V	V	不足	高	V	V	V	互補 模式 疏離 模式	合作 模式	X
8-2	V	V	V	V	V	中等	高	V	V	V	疏離 模式	吸納 模式	X
9-2		V	V	V	V	充足	高	V			疏離 模式	疏離 模式	0
10-2	V		V	V	V	不足	高	V		V	疏離 模式	吸納 模式	X
11-2		V	V	V	V	不足	高	V	V	V	疏離 模式	吸納 模式	X

資料來源：作者自行繪製。打 X 部分，表示與預測值有差異。

預測的模型與實際選擇的模式之間所呈現的關係，筆者以表 6-4 作為說明：

表 6-4：預測模型與選擇模式之實際關係次數列表

		實際選擇模式				
		合作模式	互補模式	吸納模式	疏離模式	總計
預測 選擇 模式	合作模式	6	0	2	0	8
	互補模式	0	4	0	6	10
	吸納模式	0	0	1	0	1
	疏離模式	0	1	0	2	3
	總計	6	5	3	8	22

資料來源：作者自行繪製

根據本實證研究，22 案例當中有 13 個案例符合本研究所預測之政府與非營利組織的互動模式，由於每個非營利組織有 4 種模式可供選擇，因此在理論上研究者的預測成功率，只有 1/4，因此在本研究 22 個案例當中，可預測成功的次數，則約有 5.5 次，而在本案當中，預測正確的 13 次次數，遠較預測正確的理論次數 5.5 次為高，因次預測正確的機率高於理論次數甚多，因此本模式原則上可驗證本研究所建構的互動模式。但仍有部分有偏離原先預測的現象，這些偏離的情況包括三種狀況：

(一) 預測將選擇疏離模式，實際卻選擇吸納模式

第 2-2, 4-2, 5-2, 8-2, 10-2 及 11-2 等 6 種狀況下，筆者根據組織所處的系絡，預測渠將選擇疏離模式，惟渠實際卻選擇吸納模式，表示筆者預測將不爭取政府經費挹注的非營利組織，實際上會選擇爭取政府經費挹注。

(二) 預測將選擇互補或疏離模式，實際卻選擇合作模式

第 6-2, 7-2 等兩種情況，實際選擇的合作模式偏離了原先預測的互補（或疏離）模式。表示筆者預測將不爭取政府經費挹注的非營利組織，並且可能亦不會遵守法令規範的組織，實際上不但會選擇爭取政府經費挹注，並且會遵守政府的法令規範。

(三) 預測將選擇吸納模式，實際卻選擇疏離模式

第 9 案筆者根據組織所處的系絡，預測渠將選擇吸納模式，惟渠實際卻選擇疏離模式，表示筆者預測將會爭取政府經費挹注的非營利組織，實際上會選擇不爭取政府經費挹注。

